

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

## 日本経済における専門経営者の役割検証

著者	影山 僖一
雑誌名	現代社会研究
号	10
ページ	125-133
発行年	2012
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00007037/">http://id.nii.ac.jp/1060/00007037/</a>

## 日本経済における専門経営者の役割検証

影 山 僖 一

本稿は、1950年以降にわが国に登場した専門経営者の活躍の経営における特異性を紹介しようとするものである。専門経営者は、株主の利益を過大に配慮することが必要ではなく、企業活動に関するステイク・ホルダーの立場に配慮した経営戦略を採用することができた。これは、経営者にとつての大きな裁量権を提示するものであり、1950年代の日本の経営者にとっての福音といえよう。

そこでは、設備投資は、経営者の裁量で実施することができる。また、利益率の低い機械工業の製造活動も可能となる。日本産業は、利潤率の低い機械工業の構成比が高い事もあり、機械工業の新製品開発活動に経営者が資源を割くこともできる。本稿では、経営者として名高い渋沢栄一、土光敏夫などの業績を紹介して、その歴史的意義を解説する。そのうえで、日本的経営の課題を解説することとする。

keyword：日本的経営、専門経営者、終身雇用制、年功序列制度、企業別組合

## 目 次

はじめに：検証を要する日本的経営の性格

第1章：日本の経営と専門経営者の特色

第2章：日本の経営の客観的な観察

第3章：専門経営者と財界活動

1. 渋沢栄一と財界設立

2. 土光敏夫の国民との共存思想

第4章：従業員による株主支援

第5章：日本の経営をめぐる環境変化

結論：専門経営者復権に対する期待

## はじめに：検証を要する日本的経営の性格

二十年という歳月は長いようでも短いものである。太平洋戦争の敗戦で大きな痛手を受けた日本ではあったが、その後10年で奇跡の復活を遂げた。さらには、その後の20年間には。継続して高度な経済成長を経て国民総生産（GNP）で世界第二位に躍進した。

そこで、終戦当初は、わが国で何が起きたのか、国民もわけがわからいままに、懸命に働いてきた。敗戦の混乱からわれに返ったのは10年後であり、1960年代に至りようやく日本で高度な経済成長の続いている事実を知るのだ。1970年代に至り、ようやく高度成長の性格を十分に検証したいと考えているうちに、80年代には成長が鈍化し、1990年代には、経済の成長がストップする。

今から振り返れば、意外と短い繁栄であったといえなくもない。高度成長のさなかに日本の経営戦略と組織形態の特異性を指摘する研究者もいたが、それは一部の研究者に止まることとなる。高度成長の原因とその特殊性性格を冷静に検討した学問的業績はほとんどない。ただ、日本的経営論といわれる研究分野の研究者は、日本経済の発展の要因を比較的に冷静に受け止めていたものとみられる。仮に、これから高度経済成長の性格とその推進力たる日本的経営の性格を点検するとなれば以下の分野に踏み込んでの再点検を提案したい。そこで、以下のごとき重点事項を課題として提示することとした。

## (1) 一部産業の繁栄とそのイニシアチブ

高度成長期というと、いかにも、多くの産業分野が並行して発展したように勘違いされるがそうではない。高名な研究者ポーターによると、日本産業は高度成長期でも一部の産業、特に機械工業が成長を推進したもので、全体的には競争力のない産業が多かったとしている。官庁の規制が強い産業は、競争が制限されて、成長がみられなかったという。化学、建設、銀行、証券、保険業等は政府の規制と補助金で事業の継続が可能であつたという。教育もしかりで、日本独自の学問も教育手法の開発のないことを指摘し、ポーターは世

界に通用する大学を作るように提案している。<sup>注1</sup>

## (2) 具体的人物

専門経営者として、日本経営の発展を推進してきた人物の具体的活躍を紹介することは肝要である。例えば、経済界のリーダーとしての渋沢栄一、土光敏夫などの財界人の名前と功績を紹介することが考えられる。

## (3) 組織運営の特色

株主としての特権を持たない専門経営者は、経営の関係者との意思疎通を通して、経営組織の意思決定と事業活動のリーダーシップを発揮してきたものとみられる。株主に比較して経営を成功させる基盤となる力は何処にあるのかの究明が大きな問題となる。権力をバックとしないで、経営の関係者との低姿勢のコミュニケーションを行い、合意形成を計り、現場重視の姿勢を貫いたとみられる職員の尊重というところに専門経営者としての能力が活用されたものとみられる。

## (4) 企業別組合との意思疎通

日本の専門経営者は、取締役への昇進前には、従業員の一人であり、中間の管理職であつたものが多いとされている。かつて、彼らは、労働組合も体験しているのだ。そうした労働組合の体験を踏まえて、労働組合幹部との交渉もかなり熟達していたものとみられる。それが、日本の企業別労働組合の強みであったものとみられる。

# 第1章：日本的経営と専門経営者の特色

日本の経営は、太平洋戦争後の1950年より1970年代にかけての日本の経営に見られた特殊な経営方式である。それは、終身雇用制、年功序列、企業別労働組合を特色とするといわれてきた。外国では、解雇権は経営者にあり、給与は能率の実績で計られる。また、会社の特殊事情が付度されない産業別労働組合となっているといわれる。だからこそ、日本の経営は、外国では見られない経営方式といわれてきた。

こうした三点の特色に加えて、株主ではない内部昇進の専門経営者としての取締役が登場して、企業経営を盛り上げたことが大きな意味を持つ。株主の権限が大幅に制約されたことが経営の方式において日本の経営の大きな特色である。外国の

企業では、株主は企業統治の絶大な権限を持つ。株主の意向である利益の拡大と高い配当という条件は経営の大きな権限を形成している。

日本の経営では、太平洋戦争後の一時期は、内部昇進の経営者が従業員と顧客の要請を尊重する経営を実行した、株主の要望する高い利潤と高額な配当という要請には必ずしも配慮しない経営ができた。利益率の低い機械工業に対する投資が可能となった。かくて、日本の経営の三点セットは、専門経営者、終身雇用、企業別組合ということになる。

## (1) 専門経営者の活躍

経営者というものは、これまでは、何らかの権限を持ちつつ、従業員に対して指示を出してきた。一般には株式を所有して、資産を背景にして経営者は、力を発揮してきた。従業員出身の専門経営者は、発言権を保障するような力を持たないケースが多い。そこで、彼らは、懸命な経営学の研究とその成果としての知恵を経営に活用する努力を欠かさない。また、製造の現場や事務所の一般職員との対話に努力して、従業員の努力を引き出すための懸命な活動を展開してきた。その成果で、日本では、従業員の意見が経営に反映され、全員参加の経営が実現されてきた企業が多いとされている。株式所有というような大きな力を持たない経営者の登場は、株式会社のあらたな発展に大きな足跡を残すこととなった。無欲で、経営の成功に向けて、従業員の意見を尊重する経営者が歴史上はじめて日本に登場したのである。それは、財閥解体という大きな出来事の後で、成立した日本的経営の特質である。

## (2) 稟議制度

日本の経営の一つの特色として、稟議制度ということが指摘されている。これは、意思決定に際しての民主的な方式の一つであり、外国の経営には見られない特典であるとされている。現場の意見が部課長を通して上申されて、それが重役の下に到達して、審議されるわけで、現場重視と全員経営を意図したものとされたのだ。

## (3) 終身雇用制、年功制

従業員が、転職を考えることなしに企業経営の中で、活動が展開できると言う点で、従業員にと

り、終身雇用制度は好ましい制度である。また、給与も、年功制度で上昇することとなり、好ましい制度として多くの職員より歓迎されてきた。職員にとり、年功制度は、未来の所得を類推することができて、生活設計に役立った。他方では、職員にとり、年功制は、いらざる競争を回避するための大きな契機となった。典型的な日本的経営は、僅か20年弱の短期間ではあつたが、企業社会の未来に大きな問題提起を投げかけた制度である。

## 第2章：日本的経営の客観的な観察

企業組織に対する従業員の高い忠誠心と懸命な働きにより、組織には高い生産性が確保されるとされた。また、日本的経営は、組織に対する高い忠誠心が組織の不祥事を防ぎ、長期にわたる企業の社会的評価を高めることである。

さらに、日本的経営の特色として、1950年代における財閥解体と同時に企業内部で従業員より昇格した専門経営者による株主権の縮小の動きと企業統治者としての内部昇進の専門経営者の活躍を加えたい。そこで、本稿における日本的経営の三点セットは、専門経営者、終身雇用制、企業内組合を指すこととなる。しかし、日本的経営論は、十分な経済学的検証を経たものではなく、その主張に市民権を与えるためには、多くの工夫が求められている。

### 1. 日本企業の経営者革命：財閥解体と専門経営者

太平洋戦争後に日本を占領した米軍は、日本軍の武装解除と軍閥の解体を行い、それに続いて実施したのが、日本社会弱体化計画の一環としての財閥の解体である。当初は、財閥のオーナーが追放され、次いで財閥の番頭格に当たる以前からの実質的な経営者も企業から公職の追放で排除された。しかし、中堅の職員が経営者に昇格し、社債発行と増資などで大株主の権力を弱め、利潤の低い機械工業の発展に成功した。また、新規に調達した資金で投資の拡大を計り、企業の設備投資を拡大して、日本経済の活性化に成功した。

#### (1) 株主の権力分散化

日本経済発展の推進力となった機械工業は、労

働集約的産業が主流であったために、利潤率も低く、配当も抑制せざるを得なかった。しかし、経営の決定権を持つ財閥の当主に代わって、部品提供業者とか販売店に株式を分散して所有させたために、株主の力を弱めることが出来た。配当を抑制することに対する有力な反対者がいなくなり、設備更新や新規事業の拡大は順調な推進することが出来た。それは、日本における専門経営者の登場と株主権の排除と機械工業の発展を推進した原因とみられる。

#### (2) 専門経営者と独裁体制

日本経済発展の推進力となった機械工業は、労働集約的産業が主流であったために、利潤率も低く、配当も抑制せざるを得なかった。しかし、経営の決定権を持つ財閥の当主に代わって、部品提供業者とか販売店に株式を分散して所有させたために、株主の力を弱めることが出来た。配当を抑制することに対する有力な反対者がいなくなり、設備更新や新規事業の拡大は順調な推進することが可能となった。

専門経営者の経営支配力の強化とともに、取締役の力が強まり、専門経営者の独裁が浸透することとなった。専門経営者に対する監視もなく、独裁者となったため、日本の大企業では、経営者の独裁が強まり、組織自体の革新を進めるシステムの開発が後れて、1990年代当初のバブル崩壊とともに、民間企業の不祥事が目立つこととなった。

### 2. 利害関係の調整機関：経営者の役割

組織とは、創立者の創業の理念、リーダーの提唱する組織の使命を構成メンバーと共有して、その社会的使命を果たすものである。そうした中で、組織のリーダーであるトップは、企業経営にとって極めて重要な役割を果たしている。ここでは、企業トップの役割と日本企業の現実を解説するものとする。

#### @メッセンジャー・ボーイの専門経営者

専門経営者の本来の役割は、組織のオーナーである株主と組織の構成員たる一般職員との仲介役を果たすことだ。彼は、企業に資金や資材、部品を提供する関連機関との利害関係の調整役でもあ

る。経営者は、本来は、株主を初めとする会社の所有者の単なる代理人にすぎず、そこに働く労働者に労働方式の指令を発する現場監督にすぎなかった。経営活動における基本的な機能ということになれば、株主の任命で就任した専門経営者は、組織に参加したことの報酬に相応の単なる時間の切り売りに対応する中身の薄いサービス活動の代表者にすぎないのだ。

本来は弱い立場にあるが、従業員には人事権で抑圧し、その他の利害関係者に対しては、専門情報を持つ強い立場を利用して、その支配権を獲得する。自己の能力をはるかに超えた経営戦略の策定というような高度な役割も課せられる。

### 第3章：専門経営者と財界活動

ここでは、現実にはわが国に登場し、活躍した専門経営者の先駆けをなす渋沢栄一と専門経営者の代表者としての土光敏夫の業績を紹介するものとする。

#### 1. 渋沢栄一と財界設立

渋沢栄一は、日本に多くの株式会社を創設し、日本商工会議所の創立者となり、利益ではなく、企業設立と雇用拡大という仕事を通して、日本の近代工業化に大きく貢献した。

財界活動により、利益獲得よりも、国民のニーズ重視、雇用拡大、知識拡大、教育に熱心に尽力した。日本企業の近代化の契機をつくり、財界活動を通じての国民と共存する財界像を形成した。今日の専門経営者の先駆けとして評価される。

##### (1) その生涯と財界活動

渋沢栄一は、1840年に埼玉県の農村（深谷市）の豪農の子供として生まれ、幕末期には勤王の志士となり一橋家に仕えて徳川慶喜が将軍になるとともに幕臣であったこともある。

1867年に、慶喜の弟である昭武に随行してフランスに渡り、欧州の経済制度、特に金融、商業の知識を得て帰国した。こうした知識を活用して、帰国後、明治政府に仕えて初めて株式会社の設立など経済界の発展に向けた活動を開始している。

1873年に大蔵省を辞職したが、その後は、民間にあって株式会社の設立に努力した。当初は国

立第一銀行の設立に尽力し、さらには、王子製紙、大阪紡績、東京人造肥料、東京ガス東京貯蓄銀行などを設立した。日本産業発展の基盤を形成した功績は大きい。

(i) また、今日、重要な意味を持つ株主ではない専門経営者の先駆けとしても彼は評価される。資本や株を持たないで、経営の知識で会社設立と産業発展の推進という脱近代の経営を展開した人物として評価したい。日本的経営のパイオニアであったという評価もできる。

生涯に設立した株式会社は500社に達したとされている。実業界の第一線を退いた1916年以降は、教育と社会奉仕に従事した。一橋大学の設立に貢献し、さらに東京市養育院初めとした多くの社会事業活動に従事した。1931年には、その波乱に満ちた生涯を閉じた。

(ii) 誕生の1840年より没した1931年まで、幕末から明治、大正、昭和に至るまで激動の時代を多様な事業活動に従事して一生を終えた。日本の近代工業化並びに経済制度の近代化に大きく貢献したまさに先覚者である。

晩年には、社会事業に従事して昭和6年（1931年）に92歳で没するまで、日本の近代産業育成と財界の発展に寄与するところは大きかった。誕生の1840年より92歳のなる1931年まで、幕末から明治、大正、昭和に至るまで激動の時代を多様な事業活動に従事して一生を終えた。日本の近代工業化並びに経済制度の近代化に大きく貢献したまさに先覚者である。

##### (2) その信条と業績

渋沢の哲学は論語（朱子学）であり協調を重視した。しかし、当時の閉塞状況の中で、自由な競争による効率の向上、それによる経済成長の可能性を高めることが必要とされていた。そこでは、国民に対して機会の平等を与えることが大切であり、競争の条件を整備する必要があると考えていたようだ。

彼の業績は、日本産業全体の発展という誠に幅広く、マクロ的な発想に根差している。日本経済を全体として繁栄させて、社会の安定と国民の福祉を意図したもので、その活動は日本経済全体の発展の先駆けとなってきた。

個人としての事業家ではなく、政商でもなく、彼は、会社設立と会社間の連合体としての東京商工会議所という経済界の集団のトップとしての地位を占めていた。

反封建思想、自由民権思想の持ち主であった。儒教精神の持ち主でもあった。現実の社会に対する不満は持っていた。仁愛による人間社会の建設を理想としてきたといえる。

### (3) 専門経営者の先駆け

渋沢栄一は、日本に多くの株式会社を創設し、かつ、経済活動を推進する経営者の集まり、すなわち財界の創設に貢献した人物である。かれは、日本商工会議所の創立者となり、利益追求に向けた活動ではなく、わが国近代産業の発展を推進した財界人のパイオニアとしての活動が中心を占めていた。明治初期から昭和初期に至る長期間に多くの近代企業の設立と運営に従事し、東京商工会議所の発展などに向けた業績は多大であった。

渋沢は多くの企業と株式会社の設立に尽くしたが、彼は決して自分の私腹を肥やすという活動は行わずに、日本の経済発展に向けてその努力を傾注してきた。また、獲得した資金はすべてを社会事業に費やしており、その公共的な性格が高く評価されている。日本経済の発展に向けたその努力と清廉潔白な言動が高く評価される。彼は、日本における財界活動の創始者であり、合本主義者(資本家の協調機関という発想)の代表である。日本社会と共存する実業界、財界活動の先鞭を提示した経営者としての業績を紹介する。(注釈1)

## 2. 土光敏夫の国民との共存思想

土光敏夫という財界人は、専門経営者の代表といえる人物である。かれの人生はまさに、苦難を解決するための努力の連続であったといえよう。

彼は、1900年に東京の農家に生まれた。努力して、工業高校を卒業した後、現場の作業員として、造船工業の一部であった石川島重工業(IHI)に就職した。高卒者の立場で、工場現場で懸命に働き、製造の現場において工夫と改善に努力をして、多くの製造現場における改善を推進してきた。現場における彼の提案と実績が高く評価され、製造現場における実績の評価が高まり、やがては、

工場長にまで上り詰めることとなった。その上で、彼は、本社部門の管理職に登用された。本社部門においても、多くの工夫と改善を行い、合理化を推進し、企業の業績を積極的に高める努力に取り組み、会社の成功に大きく寄与した。その業績は高く評価されることとなり、ついに、本社のトップに君臨することとなった。

### (1) 現場エンジニアから企業トップに昇進

それは、日本においても大変に希有な昇進劇であったといえよう。現場の労働者は一般には、効率の向上に向けて現場に張り付いた仕事を続けている。しかし、わが国は、江戸時代から教養の深さと能力で時折大きな昇進の行われることもあった。そうした意味では、彼の昇進は極めて珍しい快挙である。身分制の確立したヨーロッパ社会では、今日に至るも現場の労働者が事務部門に登用されるということは極めて珍しいとされており、事務部門におけるさらにトップに昇進するということはほとんど起こりえないこととされている。わが国ではまれにそうしたこともあったが、ただそうした昇進は、必ずしも頻繁に行われたことではない。そうした意味で、土光氏のIHIという大企業における社長への昇進は、史上で初めての快挙であったといえよう。

### (2) 東芝社長への転身

総合電気メーカーとしての東芝は、IHIと深い関係にあり、いわば姉妹会社としての企業であった。しかし、東芝は、IHIよりも規模の大きいいわば、IHIの親会社としての役割を果たしてきた。その東芝においては、戦後に長く優秀な経営者がトップに立ち、その経営基盤の強化を実現してきた。また幾度も戦後の危機に直面して、多くの企業組織の改革を行ってきたが、1970年代の高度成長期の黄金期を終えた1980年代には多くの困難に直面し、企業組織の改革が必要とされていた。そうした時期に、経営者としての名声を得ていた土光氏を社長に迎えたいとする重役の意向に答えて、東芝の再建に向けて、土光氏が迎えられることとなった。そこでも、数年の社長就任期間中に大きな改革を推進したが東芝のその後の発展の遠因を形成してきた。

### (3) 財界人としての功績

東芝の社長として組織改革に成功した後は、経済界の代表としての経団連の中心となる会長職に就任している。その功績は、経済界のトップとしての経済連会長として、経済界による政党に対する政治献金を中止して、国民と共存し、国民のための経済団体を目指した人物としても功績は大きい。さらには、彼の職業生活の歴史も多くの偉大な功績に満ちあふれており、その功績の評価は高い。

#### (i) 政治献金の廃止

財界人としての土光の功績の第一は、経済団体の力の源泉と考えられていた自民党という特定政党に対する献金を取りやめたことである。同時に、経済の研究と政策の研究の成果を踏まえた経済政策の提言の取りまとめに向けた財界のための専門的な研究機関を設置したことである。21世紀財団を創設して、日本経済の発展に向けた成長のための経済政策を探索し、あわせて消費者のための経済政策の探索に乗り出したことである。そこでは、国民の利益向上と共存する経済界の活動との融和を目指した活動の探索が意図された。

彼は、経済団体連合会を単なる陳情団体としての経済団体ではなく、国際情勢、日本経済の情勢などに深く配慮し、日本経済の先行きにも配慮しつつ、長期的な観点よりの経済政策の確立と提言を計る機関とすることを理想とした。そうした政策提言を行う専門機関として、「21世紀財団」を設立して、その発展に努力したことである。

#### (ii) 国際経済外交の推進

第二には、民間における国際経済外交を強く推進して、多くの関係国との連絡調整を行い、各国との調整に努力してきたことである。日本側の国際競争力の拡大に伴う外国とのトラブルの解決策を提示することに努力し、対応した積極的な経済外交を推進した。外国からの強い要請に対応して、輸出の調整や輸入の促進に努力し、国際摩擦の解消にも努力している。わが国から外国に対する海外投資を促進して国際経済環境の整備と調整に努力を傾注してきた。民間レベルでの国別の連絡調整のための機関を開設して、国際協力の促進に向けた努力が推進されてきた。

#### (iii) 経済界の混迷に喝！！

第三には、経済団体としての対応を計るべく、大きな努力を傾注したことである。

日本経済の直面する課題を十分に検討して、明確な見解を確立して、単に日本の役人の言う通りに行動するというのではなく、独自の明確な政策提案を行うことである。以上の多くの分野における画期的な対応策を実施したために、経団連は、1980年代から90年代には、国民や消費者の味方となる努力を行い、経済界としての信用を取り戻しつつあった。しかし、土光敏夫の没後の1990年代の後半には、企業の政党献金が復活している。そのためもあって、経済断定の腐敗堕落が目立っている。<sup>(注釈2)</sup>

### 第4章：従業員による株主支援

常識では、従業員は、株主ではなく、従業員から経営者に昇格した専門経営者に親近感を持ち。彼らを経営者として支持する傾向が強いとみられてきた。しかし、そうした常識にも大きな変化がみられる。1990年頃より経済停滞に伴い、企業経営においては、従業員が徐々に専門経営者ではなく、株主の企業支配を好むようになるという労働者の姿勢の大きな転換がみられる。株主は、投資している会社は自分の分身であるという意識が強く、経営の成果を厳しく見守り、社会の状況変化に対応する経営戦略の適切な転換を計るとされている。自己の設立した企業の経営に大きな責任感を持ちつつ企業の運営を担当するという事で、経営責任に関する信頼感が専門経営者から株主に転換しているようである。そこで、近年には、従業員の支持する株主優位のガバナンス方式への転換が生じており、専門経営者に対する信頼感が低下している。本来は、従業員と外部の業者に対して極めて友好的で、信頼を勝ち得ていた専門経営者が信用を得るはずである。こうした事態は、今後の経営に対して、大変に大きな問題を投げかけているといえよう。それは、以下のアンケート調査により判明した。

#### (1) アンケート調査

労働研究機構は2006年にアンケート調査を実施した。その結果は以下の通りである。

a. 日本企業の約半数が執行役員制度や株主価値

の上昇などのガバナンス改革に取り組んでいることである。しかし、ガバナンス改革と株主価値の重視が同時に解決されるわけではない。執行役員導入は、経営改革の一つとして導入されている。

- b. 株主価値の上昇等株主重視の経営に対する従業員の支持が多いことが確認された。
- c. 経営に対する支持の調査：現行の経営の成果が高いときには、株主価値重視に対する高い支持が得られた。現行の経営に対する支持が少ない時には、株主価値重視に対する支持が低下した。そうした経営に対する株主の監視を求める従業員の声が高まることとなる。

## (2) 経営者に対する信頼感の低下

問題は、従業員の経営、専門経営者に対する信頼感は決して高くはないことである。そこでは、株主価値の上昇を望むことの根拠が問題となる。

信頼低下の原因の一つは、かつての終身雇用制度に準じた長期の雇用保障がなくなりつつあることにあるとみられる。また、さらなる原因は、経営者の報酬が高すぎることである。こうした問題に対処するために、従業員は、株主の監視を求めているものとみられるようである。また従業員自身による経営の監視の必要も痛感しているのである。

## (3) 専門経営者に対する不信の背景

従業員による経営者に対する不信感の背景には、経済停滞、景気後退とそうした不況を跳ね返せないことに対する不信感があるようだ。それは、雇用の縮小と給与の削減につながる可能性が大きいのである。

- a. 1990-2000年の深刻な日本企業の業績の低迷を反映した推理である。
- b. 企業行動や人事管理に関する労使間の大きなギャップがあるようだ。

問題は、従業員の労働成果に対する評価方式とか、長期雇用の維持と成果主義のバランスのとり方に対する大きな不信感という問題がある。今後は、双方のバランスのとり方が大きな課題となる。さらなる課題としては、株主による企業統治が如何なる方式でなされるかが問題となる。株主が経営の任に当たるケースではあっても、先に指摘し

た長期雇用と成果主義の問題があることだ。<sup>(注釈3)</sup>

## 第5章：日本的経営をめぐる環境変化

少なからざる日本企業が外資による買収で、経営におけるリーダーの地位が専門経営者から株主に経営権が移転しているとされている。しかし、株主により選出された経営者の登場がみられても、日本的経営の形態は変わらないとされている。日本企業の以前からの企業統治形態である終身雇用制などの日本的経営とされていた経営方式の性格には大きな変化がないといわれているようである。以下は、オルコットの調査した日本企業の運営方式の特色である。

### 1. 日本経営の基本的方式に関する変化

経営者の基本姿勢は、株主より従業員重視、新規採用、ステイクホルダー重視の経営者の姿勢は変わらないとされている。新たな経営陣は柔軟な人事政策を採用するつもりだがそれがうまくいかないことだ。

- (1) 日本労働研究機構の調査によれば、日本の給与制度は準能力給であることだ。そうした給与支給形態の急激な変更はなされていない。年功序列制などの人事政策がとられてきたが、これまでのそうした方向が継続している。
- (2) 日本企業自体が外部からのインパクトを受けてそれに反応する方向にはない事である。従業員の採用、研修、昇給のすべてが保守的であり、新たな外部労働者が入れないような仕組みである。雇用システム自体が制度的なプロジェクトであり、仕組みを変えることが困難である。

### 2. 雇用形態に関する性格の変化

雇用形態に関する変化に関しては、具体的には新生銀行のケースが紹介されている。ロシュと中外製薬の経営にも触れられている。

- (1) ロシュは日本の薬品企業を買収をしている。買収の大きなメリットとして、日本の会社による方式で政府、大学との関係を保つことができることであるとされている。そこ



表1：企業統治の日米欧中比較表：経営の自由度

	アメリカ	ドイツ	中国	日本
統治者	株主とCEO	監査役会	国営：共産党	専門経営者
	民営：株主			
		議長は株主代表		
@執行役会	CEO：株主より選出の取締役会代表	——	——	大株主権消滅 取引先の株保有
	巨大なファンドが支配	巨大銀行支配	巨大資本、銀行の支配力	外資拡大 創業者権力増
経営理念	高率な利潤 高額配当	——	——	低利潤 低配当
経営者の自由度	小さいこと	中位にあること	僅か、中位	巨大であること
産業構造	金融、通信 教育、ハイテク	化学、機械、銀行	軽工業 重工業	機械工業、ハイテク

に日本企業買収の意義があるとしている。

- (2) 日産自動車は、現在は外資の影響下にあるため、従業員には以前ほどは良い待遇に甘んじられないという考えは出てきたという。しかし、社員の意識には急激な変化は見られないという。ただちに終身雇用制が廃止されるという意識は少ないということである。そこでは、ロシュに買収された中外製薬の職員に比較して、長期雇用の保証が弱くなる事を職員の多くは感じている。しかし、日産自動車の従業員の間には雇用の先行きに対する危機感は強くはないという。

副社長のムロンゲ氏によると、ゴーンを頂点とする外資支配による経営の最大の変化は、明確で透明な意思決定のプロセスと決定の実行とモニタリングの組合せがみられることだという。部門横断型のチームの活動を基盤とするものであり、ボトム・アツプ型のコミュニケーション方式への転換傾向が強いという。

ただ、長期雇用に関しては必ずしも、保障されているとはいえない。とりわけ、上級経営者は業績連動型の報酬制度である。その方向は他の従業員も同じだが、急速に業績連動型の方向に向けた大きな転換の動きはないようである。

従来の慣行の変化に対する社員の認知度はアンケート調査では、日産の社員がもつとも大きい傾向がみられるという。(注釈4)

### 結論：専門経営者復権に対する期待

残念なことに、わが国の経済学者は日本的経営という言葉を使いたがらない。しかし、専門経営者による日本的経営は、わが国経済の発展には極めて貴重な役割を果たした。1955年より1980年までの約20数年間は日本がもっとも輝いた黄金期である。本稿では、日本の宝ともいえる日本的経営の実態を、これまでには、あまり注目されなかった専門経営者の役割に焦点を当てて再評価を試みた。いま、その日本的経営が危機に直面している。従業員による専門経営者に対する評価が高くはないのである。多くの方式を通して、専門経営者の立場の擁護が求められている。(注釈5)

@補足説明：日本における企業統治の特色：専門経営者の強い経営権

株主の利益を過大に配慮することが必要ではなく、多くの分野、そのほかのステイク・ホルダーの要請に応じた経営戦略を採用することができる。これが専門経営者のガバナンスによる企業経営の特色である。これは、経営者にとつての大きな裁量権を提示するものである。世界中が見逃す大きな日本の経営者の福音といえよう。

それは、わが国の先輩経営者の残した大きな業績といえる。経営オリンピックの永続的覇者の資格を付与されたものと見ることもできる。社会情勢、多くの企業関係者の要望に対応した適切な経

営戦略を採用する自由度を日本の企業経営者が有するものとみる。これは、経営者にとつての大きな裁量権である。世界中が見逃す大きな日本の経営者の福音であり、先輩経営者の残した大きな業績といえる。

そこでは、設備投資は、経営者の裁量で実施することができる。利益率の低い機械工業の製造活動も可能となる事であり、利潤率の低い機械工業の構成比が高い事でもあり、研修活動に経営者の力がそそげることを意味しているようである。しかし、現実の経営は成功していない。それが問題となる。今日、日本の経営の成功しない要因としては、官僚統制、投資規制、企業組織の意思不統一、人材確保難などがあるようだ。

#### 共特性の経営戦略と専門経営者

効率的な経営戦略の策定には企業間の連携関係や企業間のネット・ワークの効率性という観点が必要である。特に、新製品の開発には、革新成果の専有という企業活動の目的に焦点を絞ることである。そうした企業間の提携関係や一般市場との関係性を産業構造の性格や企業境界を決めるポイントになると見る見解はティースやその後継者であるヤコビデスが提示している。そこで、ティースの共特性という観点から太平洋戦争後におけるわが国専門経営者の設備更新と新製品開発の成果を確認することが一つの課題となる。

企業経営者としての専門経営者は以下の諸点で株主よりも優れた役割を果たしたものとみられる。すなわち、関連業者との結びつきや現場従業員とのコミュニケーションでの株主に比較して専門経営者は優位であった。資金調達では、自己の所有する株式やその資金源を超えて製造活動、販売活動というヴァリュー・チェーン（一連の関連

する事業活動）の中で関連の業者に資金調達先を見出すこともできた。今後は、日本の経営における専門経営者の役割を共特性という観点より解明することが求められている。<sup>(注釈6)</sup>

#### 注釈

1. 間 宏（1989年）『日本的経営の系譜』文真堂  
土屋喬雄（1995年）『渋沢栄一』吉川弘文館。  
第2、3章。  
岩井克人（2003年）『会社はこれからどうなるのか』平凡社。  
宮島英昭（2004年）『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣。  
岩井克人（2005年）『会社はだれのものか』平凡社。  
影山僖一（2005年）『経営組織論研究』白桃書房。  
影山僖一（2007年）「技術革新、設備投資と産業政策の関連性」平成法政研究、第12巻、第1号（2007年10月）
2. 土光敏夫（1996年）『新訂・経営の行動指針』産業能率大学出版社。
3. 宮島英昭編著（2008年）『企業統治分析のフロンティア』日本評論社。  
第4章：宮元光晴：日本の従業員はなぜ株主重視のコーポレート・ガバナンスを支持するのか。
4. オルコット、平尾光司訳（2010年）『外資が変える日本の経営：ハイブリッド経営の組織論』日本経済新聞主版社。
5. 影山僖一（2012年）「専門経営者による企業統治の功罪：情報共有としての日本的経営の再点検」[千葉商大論叢] 第50巻第1号：2012年9月。
6. Jacobides Michael G, 2006, The Architecture and Design of Organizational Capabilities, *Industrial and Corporate Change* Vol.15.No.1: pp.151-171.